

# **SUPERVISI TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 1 KARANGANYAR**



**Disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan**

**Oleh :**

**Bayu Fajar Setia Budhi**

**Q 100 180 009**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN  
SUPERVISI TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 1  
KARANGANYAR

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh :

Bayu Fajar Setia Budhi

Q 100 180 009

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen

Pembimbing I



Dr. Maryadi, M.A

NIDN. 0004035801

Dosen

Pembimbing II



Prof. Dr. Sofyan Anif, M.Si

NIDN. 0625066301

HALAMAN PENGESAHAN

SUPERVISI TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 1  
KARANGANYAR

OLEH :

BAYU FAJAR SETIA BUDHI

Q 100 180 009

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada hari kamis, tanggal 7 Januari 2021  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Dr. Maryadi, M.A.  
(Ketua Penguji)
2. Prof. Dr. Sofyan Anif, M.Si  
(Penguji)
3. Dr. Darsinah, M.Si  
(Anggota Penguji)

(*[Signature]*)  
(*[Signature]*)  
(*[Signature]*)

  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
*[Signature]*  
Prof. Dr. Bambang Sumardjoko, M.Pd  
NIDN. 0014056201

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 11 Januari 2021

Yang menyatakan



**BAYU FAJAR SETIA BUDHI**  
Q 100 180 009

# **SUPERVISI TENAGA KEPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 1 KARANGANYAR**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) perencanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar, (2) pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar, (3) evaluasi pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar, (4) tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain penelitian etnografi. Lokasi penelitian ini di SMA Negeri 1 Karanganyar. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan mengelompokkan dan menyeleksi data dari penelitian berdasarkan kualitas kebenarannya, kemudian menggambarkan dan menyimpulkan hasilnya untuk menjawab permasalahan yang ada. Hasil penelitian ini adalah pada kegiatan perencanaan meliputi: (1) perumusan landasan hukum, tujuan, dan indikator, (2) penyusunan program supervisi yang dilakukan tim supervisi internal, (3) penetapan sasaran dan jadwal supervisi tenaga kependidikan, (4) penetapan pendekatan dan teknik yang digunakan, dan (5) pemilihan dan penetapan instrumen. Instrumen supervisi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan. Pada kegiatan pelaksanaan meliputi (1) pemaparan hasil kinerja difokuskan pada komponen instrumen, (2) pengamatan bukti fisik yang dilakukan dengan kunjungan, (3) melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kinerja, (4) melakukan pencatatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan dalam bentuk laporan hasil supervisi, (5) menyampaikan hasil catatan supervisi. Pada kegiatan evaluasi meliputi (1) kepala sekolah memperoleh dasar pertimbangan tentang pelaksanaan supervisi, (2) kepala sekolah mengetahui pelaksanaan supervisi yang efektif dalam meningkatkan kinerja, (3) kepala sekolah mengetahui kesulitan dan hambatan yang dialami tenaga kependidikan. Pada kegiatan tindak lanjut meliputi: (1) membuat program perbaikan, (2) pembinaan umum sebagai bentuk program perbaikan, (3) melaksanakan program perbaikan dengan *in house training* dan mengundang narasumber dari luar sekolah.

Kata Kunci: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Tindak Lanjut, Supervisi, Tenaga Kependidikan

## **Abstract**

The purpose of this research is to described: (1) planning supervision of education staff in State Senior High School 1 Karanganyar, (2) implementation supervision of education staff in State Senior High School 1 Karanganyar, (3) evaluation implementation supervision of education staff in State Senior High School 1 Karanganyar, (4) follow-up evaluation implementation supervision of education staff in State Senior High School 1 Karanganyar. The kind of research is using the qualitative research with a design research ethnography. Location this research in State Senior High School 1 Karanganyar. Data collection techniques is done with observation, depth interview, and documentation. Data analysis techniques conducted by grouping and select the data from research based on qualities the truth, then described and conclude the results to answer the existing problems. The result of this research is on the planning activities includes: (1) the formulation of legal basis, purpose, and indicators, (2) preparation programs supervision by the internal supervision, (3) targeting tool and schedule supervision education staff, (4) determination of the approach and a technique used, and (5) election and the determination of an instrument. An instrument supervision according to the tasks and functions of each education staff. On the

implementation of activities includes: (1) exposure performance focused on the components instrument, (2) observation physical evidence done with visits, (3) confirmed and asked for clarification the performance, (4) do recording the results of supervision that have been undertaken in the form of supervision reports, (5) pass on the notes supervision. On the evaluation activities includes: (1) school principals have basic considerations about the implementation of supervision, (2) school principals examine the implementation of supervision that is effective in improving the performance, (3) school principals aware of difficulties and obstacles for education staff. On the follow-up activities includes: (1) making the repair program, (2) general coaching as form repair program, (3) carry out repair program in house training and invite speakers from outside school.

Keywords: Planning, Implementation, Evaluation, Follow-up, Supervision, Education Staff.

## **1. PENDAHULUAN**

### **a. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan usaha yang terencana untuk menciptakan proses pembelajaran secara aktif dalam mengembangkan potensi yang ada pada siswa untuk memiliki kepribadian yang dapat mengendalikan diri, akhlak mulai, dan memiliki keterampilan yang diperlukan dalam bersosial. Pendidikan adalah proses aktivitas sosial dan pada situasi *socio-historical* (Donaldson, 2020: 1). Pembelajaran adalah kapasitas di mana individu mengalami berbagai macam perubahan (perubahan apa yang individu mampu untuk berpikir atau melakukan, dan perubahan dalam lingkup atau kualitas kapasitasnya) (Moll and Kern, 2020: 1). Keberlangsungan proses kegiatan yang dalam pembelajaran tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang berfungsi sebagai peran yang dimilikinya. Landasan Hukum Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Pasal 54 ayat 1 “Beban kerja kepala satuan pendidikan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi terhadap guru dan tenaga kependidikan”, sehingga Kepala Sekolah mempunyai peran yang besar untuk tercapainya tujuan pendidikan nasional itu sendiri. Kepala sekolah sebagai kepala satuan pendidikan tidak mampu bekerja sendiri tanpa dibantu oleh peran serta tenaga kependidikan dalam sekolah tersebut. Tenaga kependidikan berperan untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sama besar untuk tercapainya penyelenggaraan pembelajaran yang ada pada satuan pendidikan tersebut. Sesuai pengertian dari Tenaga kependidikan, anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan

diangkat untuk menunjang penyelenggaraan. Tenaga kependidikan meliputi: (1) Tenaga Administasi Sekolah (TAS) yaitu Kepala TAS, Pelaksana Urusan, Petugas Layanan Khusus; (2) Tenaga Perpustakaan yaitu Kepala Perpus, Tenaga Perpustakaan; (3) Tenaga Laboratorium yaitu Kepala Laboratorium, Teknisi Laboratorium, Laboran. Tenaga kependidikan bertugas menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Untuk tercapainya kegiatan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan disinilah peran kepala sekolah sebagai supervisor untuk melaksanakan supervisi pada tenaga kependidikan tersebut. Supervisor yaitu seseorang yang membantu, memberi petunjuk, mengarahkan, mengawasi dan mengelola. Supervisi didefinisikan sebagai proses komprehensi dari aktivitas organisasi sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, prinsip dan aturan yang telah ditentukan dan sejalan dengan sasaran (Ergün, 2020: 115). Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah kepada tenaga kependidikan yang terkait dengan pengelolaan dan administrasi pendidikan sehingga akan menunjang proses pendidikan di sekolah. Supervisi tenaga pendidikan menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan pembimbingan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah menentukan langkah-langkah yang tepat dan supaya hasil supervisi mampu menggambarkan kualitas maupun kuantitas yang tepat dari sekolah yang dikelolanya. Berdasarkan hasil observasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti di SMA N 1 Karanganyar, pelaksanaan pelayanan di SMA N 1 Karanganyar berlangsung cepat, tepat, serta berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Pelaksanaan pelayanan yang sangat baik, tentunya didukung oleh kinerja tenaga kependidikan yang baik pula.

b. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki empat tujuan yaitu untuk mendeskripsikan:

- 1) Perencanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar.
- 2) Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar.
- 3) Evaluasi pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar.
- 4) Tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan desain etnografi. Penelitian kualitatif mengacu pada metode praktik ilmiah yang bertujuan untuk menghasilkan pengetahuan tentang sifat dasar pengalaman dan/atau tindakan, termasuk proses sosial (Levitt, et al., 2017). Etnografi adalah studi mendalam mengenai tingkah laku yang alami. Pada penelitian ini, hasil penelitian menggambarkan tindakan kepala sekolah sebagai supervisor yaitu berupa tindakan perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi, evaluasi pelaksanaan supervisi, dan tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Karanganyar selama 3 bulan dengan informan utama yaitu kepala sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai pelaksana supervisi tenaga kependidikan. Data diambil melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Validasi data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi. Selanjutnya hasil yang diperoleh dari lapangan di analisis dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang mendeskripsikan kondisi di lapangan terkait pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar sehingga dapat dinyatakan bahwa kegiatan supervisi dilaksanakan dengan beberapa tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Berikut penjelasan beberapa tahapan tersebut:

### **a. Perencanaan Supervisi**

#### **1) Perumusan Landasan Hukum, Tujuan, Dan Indikator**

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan pertama yang dilakukan kepala sekolah dalam perencanaan adalah merumuskan landasan hukum, tujuan, dan indikator pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan. Secara teori penerapan langkah pertama kepala sekolah ini dalam kegiatan perencanaan sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Kegiatan perencanaan perlu dilakukan karena perencanaan supervisi adalah praktik profesional yang menjadi inti pada supervisi yang efektif (Bagaya et al, 2020: 1). Kegiatan diawali dengan merumuskan landasan hukum, tujuan, dan indikator keberhasilan. Hasil penelitian menyatakan bahwa landasan hukum



kegiatan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar mengacu pada Permendiknas No. 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa tujuan supervisi tenaga kependidikan adalah secara umum bertujuan agar meningkatnya kompetensi tenaga kependidikan melaksanakan perencanaan dan proses serta evaluasi dengan dukungan perangkat administrasi untuk mencapai tujuan lembaga yang dikelola. Supervisi memainkan peranan yang penting dalam mencapai sekolah yang efektif untuk urusan pengelolaan administrasi dan akademik. Supervisi memberikan dukungan, pengetahuan, dan keahlian yang memungkinkan karyawan sekolah untuk berhasil melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian menyatakan bahwa indikator supervisi tenaga kependidikan adalah meningkatnya kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan. Indikator supervisi tenaga kependidikan adalah (1) memberdayakan disiplin tenaga kependidikan; (2) menjamin ketercapaian tujuan sekolah; (3) meningkatnya kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan; (4) menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif yang sehat dengan memberikan penghargaan dan sanksi.

## 2) Penyusunan Program Supervisi

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan kedua yang dilakukan kepala sekolah dalam perencanaan adalah menyusun program supervisi tenaga kependidikan. Pada penyusunan program, kepala sekolah dibantu oleh tim supervisi internal. Hal ini sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019) bahwa kegiatan kedua pada perencanaan supervisi adalah menyusun program supervisi yang dibantu oleh tim supervisi. Adanya penyusunan program supervisi sejalan dengan pendapat Zhang, Ren, and Wang (2018) bahwa pembentukan sistem supervisi adalah cara yang terbaik untuk meningkatkan kualitas kinerja karena kualitas kinerja secara langsung mempengaruhi semua administrasi sekolah. Tim supervisi adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru senior. Tim supervisi internal adalah orang yang berpengalaman melakukan supervisi, mampu melaksanakan tugas supervisi karena dianggap dapat menilai apa yang sebenarnya terjadi. Hal ini sejalan dengan Amough and Odeh (2018) bahwa supervisi melibatkan ahli pengetahuan dan pengalaman untuk mengawasi, mengevaluasi dan mengkoordinasi proses peningkatan aktivitas di sekolah. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian Mudzakir (2016) bahwa supervisi diawali dengan perencanaan. Kegiatan perencanaan dimulai dengan pembuatan program kepengawasan yang meliputi program tahunan dan program semester. Kedua program kepengawasan tersebut baik tahunan maupun semester dibuat pada setiap awal tahun ajaran baru yaitu pertengahan bulan juni hingga bulan juli tahun pelajaran yang akan datang.

### 3) Penetapan Sasaran Dan Jadwal

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan ketiga yang dilakukan kepala sekolah dalam perencanaan adalah menetapkan sasaran dan jadwal. Kegiatan ketiga ini sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019) bahwa langkah selanjutnya dalam penyusunan program adalah menetapkan sasaran dan jadwal. Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi tenaga kependidikan serta tetap berada di dalam kawasan (ruang lingkup) tingkah laku tenaga kependidikan dalam menunjukkan kualitas kerja secara optimal. Sasaran supervisi tenaga kependidikan adalah tenaga administrasi sekolah, tenaga perpustakaan, dan tenaga laboratorium. Hal ini sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 bahwa jenis tenaga kependidikan yang dimaksud meliputi Tenaga Administrasi Sekolah/TAS (kepala TAS, pelaksana urusan, tenaga layanan khusus), Tenaga perpustakaan (Kepala Perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan Tenaga laboratorium (Kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran). Sedangkan menetapkan jadwal supervisi harus dilakukan karena supervisi tenaga kependidikan dilakukan secara berkesinambungan artinya supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan, melainkan dilakukan secara bertahap, terencana dan berkelanjutan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019).

### 4) Pemilihan Pendekatan Dan Teknik

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan keempat yang dilakukan kepala sekolah dalam perencanaan adalah menetapkan pendekatan dan teknik yang dilakukan dalam supervisi. Kegiatan keempat ini sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019) bahwa langkah selanjutnya dalam penyusunan program adalah memilih

pendekatan dan teknik. Pemilihan pendekatan dan teknik ini bertujuan agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan efektif bila didukung oleh pemahaman dan penguasaan mengenai prinsip supervisi tenaga kependidikan. Prinsipnya adalah kepala sekolah menjauhkan diri dari sifat otoriter dan mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Adanya prinsip supervisi ini, sehingga perlu memilih pendekatan dan teknik yang tepat dalam melakukan supervisi tenaga kependidikan. Jika melakukan supervisi dengan sifat yang otoriter, tenaga kependidikan akan merasa bahwa kinerjanya tidak dihargai.

#### 5) Pemilihan Dan Penetapan Instrumen

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan kelima yang dilakukan kepala sekolah dalam perencanaan adalah memilih dan menetapkan instrumen. Kegiatan kelima ini sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019) bahwa langkah selanjutnya dalam penyusunan program adalah memilih dan menetapkan instrumen. Supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah harus mampu mengaitkan antar komponen standar nasional pendidikan dengan pengelolaan administrasi sekolah. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek dan komponen supervisi manajerial yang meliputi administrasi dan operasional sekolah. Dengan memperhatikan instrumen bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas keterlaksanaan supervisi tenaga kependidikan. Instrumen supervisi tenaga kependidikan disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan yaitu komponen instrumen untuk administrasi sekolah, administrasi ketenagaan, administrasi perlengkapan, administrasi perpustakaan, dan administrasi laboratorium. Hal ini sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019) bahwa pengembangan instrumen supervisi tenaga kependidikan pada dasarnya bisa dikembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan (Kepala TAS, Kepala Laboratorium, Kepala Program Studi, dan Kepala Perpustakaan). Dalam mengembangkan instrumen supervisi tenaga kependidikan mengacu kepada panduan kerja tenaga administrasi sekolah, tenaga perpustakaan sekolah, dan tenaga laboratorium sekolah.

## **b. Pelaksanaan Supervisi**

### **1) Pemaparan Hasil Kinerja Sesuai Komponen Instrumen**

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan pertama yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah pemaparan hasil kinerja difokuskan pada komponen instrumen. Secara teori penerapan langkah pertama kepala sekolah ini dalam kegiatan pelaksanaan sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Penggunaan instrumen bertujuan agar objektif dalam menilai kinerja tenaga kependidikan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Istiqomah (2006) bahwa pelaksanaan supervisi kepala sekolah tidak menggunakan acuan atau pedoman pelaksanaan supervisi perpustakaan. Kepala sekolah sangat kurang melaksanakan supervisi dan tindak lanjut. Selain itu kepala sekolah kurang memberikan perhatian khusus untuk kemajuan perpustakaan.

Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan secara keseluruhan mengatur dan mengelola komponen tenaga kependidikan yang ada di sekolah dan membina tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga semua tenaga kependidikan melibatkan diri dan mempersiapkan segala yang berkaitan dengan administrasi demi meningkatkan kompetensi kinerja. Pelaksanaan kegiatan supervisi tenaga kependidikan dimaksudkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi atau profesionalitas tenaga kependidikan. Kegiatan pertama dilakukan dengan pemaparan hasil kinerja dalam *focus group discussion* yang artinya kepala sekolah menggunakan teknik kelompok dalam pelaksanaan supervisi.

### **2) Pengamatan Bukti Fisik**

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan kedua yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah pengamatan bukti fisik. Secara teori penerapan langkah kedua kepala sekolah ini dalam kegiatan pelaksanaan sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Pengamatan, dilakukan dengan cara mengamati lingkungan sekitar tenaga kependidikan bekerja, baik internal maupun eksternal dan mencatat hal yang positif dan hal yang negatif terkait tugas tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu menetapkan teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan. Untuk menetapkan teknik supervisi yang tepat, kepala sekolah harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina dan karakteristik kepribadian tenaga kependidikan. Kegiatan kedua ini dilakukan dengan kunjungan pada masing-masing tenaga kependidikan, hal ini berarti bahwa kepala sekolah juga menggunakan teknik individu dalam pelaksanaan supervisi. Ryan and Gottfried menjelaskan bahwa pengamatan langsung perlu dilakukan, karena untuk berhasil mengimplementasikan sebuah program perlu mengetahui perilaku staf. Artinya supervisor harus mengetahui siapa yang di supervisi (Ryan and Gottfried, 2017). Selain itu juga dalam menjalankan tugasnya melakukan supervisi, kepala sekolah perlu mempertimbangkan beberapa faktor kepribadian yaitu kebutuhan, minat, bakat, temperamen, perilaku, dan sifat.

### 3) Konfirmasi dan Penjelasan Hasil Kinerja

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan ketiga yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah melakukan konfirmasi dan penjelasan hasil kinerja. Secara teori penerapan langkah ketiga kepala sekolah ini dalam kegiatan pelaksanaan sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Supervisi yang dilakukan kepala sekolah diarahkan pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan sekolah. Diskusi antara supervisor dan tenaga kependidikan bersifat demokratis dengan bebas mengemukakan pendapat dan tidak mendominasi pembicaraan serta memiliki sifat keterbukaan untuk mengkaji semua pendapat yang dikemukakan didalam pertemuan tersebut. Kepala sekolah mengutamakan tanggung jawab tenaga kependidikan sehingga menanyakan penjelasan terkait kinerja yang disampaikan sehingga hal ini akan mengembangkan dirinya.

### 4) Pencatatan Hasil Supervisi dalam Bentuk Laporan

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan keempat yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah melakukan pencatatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan dalam bentuk laporan hasil supervisi. Secara teori penerapan langkah keempat kepala sekolah ini dalam kegiatan pelaksanaan sesuai

dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Laporan berisi perkembangan dan kekurangan pelaksanaan supervisi sesuai dengan komponen instrumen supervisi tenaga kependidikan. Laporan disusun berdasarkan hasil penilaian semua aspek sasaran yang kemudian beberapa kriteria diakumulasikan di akhir semester dan disampaikan dalam rapat. Adanya evaluasi pelaksanaan supervisi untuk mengetahui kekurangan para tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya sehingga kepala sekolah akan mengetahui tindak lanjut apa yang sesuai untuk mengembangkan kemampuan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yousaf, et al (2018) bahwa supervisi kepala sekolah berkaitan dengan perkembangan tenaga kependidikan memang membantu dalam mencapai prestasi yang lebih baik dan perkembangan mereka secara keseluruhan. Selain itu juga sejalan dengan Alila, Määttä, and Uusiautti (2016) bahwa supervisi memberikan dukungan individu dan komunal. Dukungan individu diberikan dalam empat cara yaitu memberdayakan dan mendorong kinerja yang baik, mengklarifikasi perkembangan dan peranan profesional, membantu mengevaluasi kerjanya, dan mendukung karyawan dalam tantangan di tempat kerja. Dukungan komunal diwujudkan sebagai penguatan kolaborasi, mendorong perubahan pada budaya kerja sekolah, dan mengembangkan pendekatan kerja komunal.

#### 5) Penyampaian Hasil Supervisi

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan kelima yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan adalah menyampaikan pencatatan hasil supervisi. Secara teori penerapan langkah kelima kepala sekolah ini dalam kegiatan pelaksanaan sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Catatan hasil supervisi dalam bentuk laporan bertujuan untuk memberikan gambaran tentang kualitas kinerja tenaga kependidikan setelah disupervisi. Tujuan penyampaian ini adalah untuk mengkomunikasikan secara jelas kepada tenaga kependidikan mengenai kekuatan dan kelemahan tenaga kependidikan meliputi keseluruhan kualitas kerjanya, standar pencapaian kinerja, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal yang dibutuhkan. Informasi ini diharapkan menjadi kritik membangun

bagi guru untuk meningkatkan semangat kerja sehingga performa akan semakin meningkat dari waktu ke waktu.

### **c. Evaluasi Pelaksanaan Supervisi**

#### **1) Dasar Pertimbangan**

Temuan penelitian menyatakan bahwa tujuan pertama evaluasi adalah memperoleh dasar pertimbangan. Secara teori tujuan pertama evaluasi sesuai dengan teori Ozcan (2020) sebagai pertimbangan. Kepala sekolah memperoleh dasar pertimbangan tentang pelaksanaan supervisi untuk tahun depan bahwa kegiatan supervisi tahun ini pelaksanaannya terbengkalai dengan kegiatan kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar supervisi yang dilakukan kedepannya memberikan hasil yang maksimal dengan tercapainya semua indikator keberhasilan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Coimbra, et al (2020) bahwa potensi supervisi berkaitan dengan perubahan praktik supervisi yang kolaboratif, sistem kerja, dan peningkatan keberhasilan sekolah.

#### **2) Cara Kerja yang Efektif Dan Efisien**

Temuan penelitian menyatakan bahwa tujuan kedua evaluasi adalah menjamin cara kerja yang efektif dan efisien. Secara teori tujuan kedua evaluasi sesuai dengan teori Ozcan (2020) sebagai penilaian artinya untuk menilai pelaksanaan kegiatan supervisi apakah efektif meningkatkan kinerja. Hal ini berbeda dengan Maldrine and Kiplangat (2020) bahwa praktik supervisi secara signifikan tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa manajemen sekolah harus memberikan perhatian lebih pada praktik supervisi mereka dan mencoba untuk membuat hubungan yang baik dengan tenaga kependidikan mereka untuk memungkinkan mereka menangani masalah yang berkaitan dengan penilaian pada pekerjaan mereka.

#### **3) Fakta Tentang Kesulitan Dan Hambatan Yang Dialami**

Temuan penelitian menyatakan bahwa tujuan ketiga evaluasi adalah memperoleh fakta tentang kesulitan dan hambatan yang dialami. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki kegiatan khusus diantaranya membimbing tenaga kependidikan. Berdasarkan temuan penelitian, evaluasi dilakukan dengan *sharing* sehingga dapat mengetahui kesulitan dan hambatan yang dialami tenaga kependidikan. Dalam *sharing* bersama,

kepala sekolah mengembangkan segi-segi positif tenaga kependidikan, mendorong tenaga kependidikan mengatasi kesulitan, memberikan pengarahan dan masukan, serta menyepakati berbagai solusi permasalahan. Secara teori tujuan ketiga evaluasi sesuai dengan teori Ozcan (2020) bahwa kepala sekolah memiliki kriteria yang bertanggung jawab. Kepala sekolah *sharing* pengalaman, bekerja bersama-sama, terorganisir, mengatasi kekurangan dan kepuasan berkontribusi terhadap perkembangan profesional. Dukungan, kritik yang konstruktif, apresiasi dan komunikasi yang meningkatkan motivasi. Hubungan kemanusiaan harus diciptakan dan bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal, sehingga tidak akan ada pihak yang merasa dirugikan atas apa yang dilakukan pihak lainnya. Hal ini untuk meminimalisir terjadinya tindakan yang merugikan dan akhirnya dapat menggagalkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan kondusif perlu adanya prinsip-prinsip dasar seperti adanya rasa saling menghargai, saling menghormati peran dari masing-masing pihak, serta adanya keterbukaan baik dari pihak tenaga kependidikan.

#### **d. Tindak Lanjut Hasil Supervisi**

##### **1) Pembuatan Program Perbaikan**

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan pertama yang dilakukan kepala sekolah dalam tindak lanjut supervisi tenaga kependidikan adalah membuat program supervisi. Secara teori penerapan langkah pertama kepala sekolah ini dalam kegiatan tindak lanjut sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Supervisi bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan kinerja yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan dan menilai kemampuan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya guna membantu melakukan perbaikan bilamana menunjukkan kekurangan untuk diperbaiki sendiri (Imron, 2012).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 41 tahun 2007 mengatur tentang pengawasan proses pembelajaran yang meliputi pemantauan dan supervisi. Berdasarkan peraturan tersebut kegiatan tindak lanjut supervisi dapat dilakukan kepala sekolah dengan pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi. Kepala sekolah dapat memilih alternatif kegiatan tindak lanjut tersebut di atas sesuai dengan analisis



hasil supervisi. Kepala sekolah menentukan kelompok tenaga kependidikan dengan permasalahan yang seperti apa, pada komponen yang mana, dapat diberikan tindak lanjut dengan pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi. Pada setiap kegiatan tindak lanjut yang dipilih kepala sekolah harus merumuskan latar belakang dan tujuan pemilihan kegiatan, serta target yang harus dicapai. Hal-hal tersebut di atas harus dicantumkan pada program tindak lanjut.

## 2) Pembinaan Umum

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan kedua yang dilakukan kepala sekolah dalam tindak lanjut supervisi tenaga kependidikan adalah bentuk program perbaikan yaitu pembinaan umum. Secara teori penerapan langkah kedua kepala sekolah ini dalam kegiatan tindak lanjut sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Program perbaikan berupa pembinaan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan kearah professional. Pembinaan merupakan persoalan penting yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kinerja. Pembinaan yang diiringi dengan penilaian yang baik akan menciptakan tenaga kependidikan yang professional. Hal ini sejalan dengan Stevens (2008) bahwa pembinaan didesain sedemikian rupa untuk meningkatkan efektivitas dan kebutuhan. Pembinaan merupakan usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini juga sejalan dengan Arikunto & Yuliana (2012) bahwa pembinaan dijalankan untuk meningkatkan mutu tenaga personalia yang berada di lingkungan sekolah.

## 3) Pelaksanaan Program Perbaikan

Berdasarkan temuan penelitian, kegiatan ketiga yang dilakukan kepala sekolah dalam tindak lanjut supervisi tenaga kependidikan adalah melaksanakan program perbaikan. Pelaksanaan program perbaikan dilaksanakan di sekolah dengan mengundang narasumber dari luar sekolah. Hal ini berarti bahwa program perbaikan dilaksanakan dengan cara *in house training*. Secara teori penerapan langkah ketiga kepala sekolah ini dalam kegiatan tindak lanjut sesuai dengan buku pedoman supervisi dan penilaian kinerja tenaga kependidikan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019). Narasumber selanjutnya diminta untuk memberikan ceramah

terkait dengan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Selain itu, motivator diminta untuk memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan agar lebih semangat dalam bekerja. Kegiatan pembinaan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan tenaga kependidikan untuk membangun komitmen, disiplin, meningkatkan kreativitas.

#### **4. PENUTUP**

Berkaitan dengan kegiatan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar. Kepala sekolah melaksanakan supervisi dengan pendekatan kolaboratif dimana pendekatan supervisi berhubungan pada dua arah yaitu dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Kepala sekolah juga menyampaikan masukan secara humanis berusaha untuk membimbing tenaga kependidikan yang mendapatkan kesulitan. Pelaksanaan supervisi dilaksanakan dengan 4 tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Supervisi tenaga kependidikan dengan pendekatan kolaboratif, penyampaian humanis, dan dilaksanakan dengan 4 tahapan, berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa gambaran konkrit tentang supervisi tenaga kependidikan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Gambaran yang bersifat teknik ini dapat menjadi suatu kebutuhan pada tingkat lebih luas. Pelaksanaan supervisi yang baik akan berdampak pada professional kinerja tenaga kependidikan yang sekaligus dapat menghasilkan dampak baik.

#### **PERSANTUNAN**

Terima kasih kepada kepala sekolah dan tenaga kependidikan SMA Negeri 1 Karanganyar yang telah memberi ijin dan membantu penulis mendapatkan data serta informasi tentang pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Karanganyar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alila, S., Määttä, K., and Uusiautti. (2016). How Does Supervision Support Inclusive Teacherhood?. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 8(3), pp. 351-362.
- Amough, C.K., and Odeh, I.C. (2018). Effective Supervision and Quality Education in Secondary Schools in Nigeria. *Multidisciplinary Journal of Academic Excellence*, 18(1), pp. 224-231.
- Arikunto, S., dan Yuliana, L. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.

- Bagaya, J., Ezati, B. A., Wafula, W. S., & Rasmussen, P. (2020). Influence of Secondary School Inspection on Lesson Planning in Western Uganda. *Journal of Education and Practice*, 11(3). <https://doi.org/10.7176/JEP/11-3-01>
- Coimbra, M.N., Pereira, A.V., Martins, A.M.O., and Baptista, C.M. (2020). Pedagogical Supervision and Change: Dynamics of Collaboration and Teacher Development. *International Journal of Management Science and Business Administration*; Volume 6, Issue 4, May 2020, Pages 55-62. DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.64.1005.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2019). *Supervisi dan Penilaian Kinerja Tendik (MPPKS – PKT)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
- Donaldson, J.P., and Handy, A.A. (2020). The Nature and Power of Conceptualization of Learning. *Educational Psychology Review*. DOI: 10.1007/s10648-019-09503-2.
- Ergün, H. (2020). The effect of school transparency on attitude towards supervision. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 114-126. DOI: <https://doi.org/10.33200/ijcer.652497>
- Imron, A. (2012). *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istiqomah, E. A. (2006). Pelaksanaan Supervisi Perpustakaan Oleh Kepala SMPN Cikarang Utara Kabupaten Bekasi. *Skripsi*. Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Levitt, H.M., Motulsky, S.L., Wertz, F.J., Morrow, S.L., and Ponterotto, J.G. (2017). Recommendations for Designing and Reviewing Qualitative Research in Psychology: Promoting Methodological Integrity. *Qualitative Psychology*, 2017, Vol. 4, No. 1, 2-22.
- Maldrine, T., and Kiplangat, H. K. (2020). Relationship Between Supervision and Job Satisfaction Among Public Secondary School Teachers in Nakuru West Sub-County, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 7(11), pp. 102-116. DOI: 10.46827/ejes.v7i11.3339.
- Moll, H., and Kern, A. (2020). Learning from another. *Inquiry An Interdisciplinary Journal of Philosophy*. <http://doi.org/10.1080/0020174X.2020.1731593>.
- Mudzakir, D. (2016). Implementasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidayah. *Studia Didaktika Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 10(2), pp. 33-47.
- Ozcan, M. (2020). Teachers' Evaluation on School Principals' Supervision. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 303-321. doi: 10.29329/epasr.2020.251.17.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Pengawasan Proses Pembelajaran

- Ryan, T.G., and Gottfried, J. (2017). Elementary Supervision and the Supervisor: Teacher Attitudes and Inclusive Education. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 4(3), pp. 563-571.
- Stevens, N. (2008). *Learning to Coach: For Personal and Professional Development*. Oxford: How To Books Ltd.
- Yousaf, S.U., Usman, B., and Islam, T. (2018). Effects of Supervision Practices of Principals on Work Performance and Growth of Primary School Teachers. *Bulletin of Education and Research*, April 2018, Vol. 40, No. 1 pp. 285-298.
- Zhang, Y., Ren, J., and Wang, B. (2018). Research on the Supervision System of Teaching Quality in Independent Colleges. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 181, pp. 92-95.